

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ELIZANGELA GOMES MORAIS**

**PERCEPÇÃO DE MICRO EMPRESÁRIOS SOBRE AS IMPLICAÇÕES  
DA PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Trabalho de Conclusão de Curso**  
**ARTIGO**

**CACOAL – RO**

**2011**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ELIZANGELA GOMES MORAIS**

**PERCEPÇÃO DE MICRO EMPRESÁRIOS SOBRE AS IMPLICAÇÕES  
DA PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da Profa. Esp. Andréia Duarte Aleixo.

CACOAL – RO

2011

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CAMPUS CACOAL**  
**DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O artigo intitulado “Percepção de micro empresários sobre as Implicações da prática do Planejamento Estratégico”, elaborado pela acadêmica Elizangela Gomes Moraes, foi avaliado e julgado aprovado pela banca examinadora formada por:

---

**Profa.Esp. Andréia Duarte Aleixo**  
**Presidente**

---

**Prof.**  
**Membro**

---

**Prof.**  
**Membro**

---

**Média**

**Cacoal – RO**  
**2011**

Dedico primeiramente a Deus, ao meu senhor Jesus Cristo, ao amado Espírito Santo que é a minha fortaleza e meu refúgio. A minha família por estar ao meu lado em todos os momentos, em especial a minha irmã Vanderléia que sempre buscou me ajudar e esteve ao meu lado em momentos difíceis me dando todo afeto e apoio necessário para minha vitória.

Agradeço a Deus, por me fortalecer em todas as circunstâncias da minha vida, desde a minha existência. Á Professora Esp.Andréia Duarte Aleixo por sua disponibilidade em orientar-me. A minha irmã Vanderleia por ser como uma mãe para mim. Amigos pelo companheirismo em especial a minha amiga Samanta Barbosa que sempre me animou por inúmeras vezes.

## PERCEPÇÃO DE MICRO EMPRESÁRIOS SOBRE AS IMPLICAÇÕES DA PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elizangela Gomes Morais<sup>1</sup>

**RESUMO:** Estudos realizados nos últimos anos a respeito das microempresas mostram o importante papel que elas desempenham na economia brasileira representando a maioria das empresas existentes no país, contribuindo com alto índice de geração de empregos. Com a globalização cada vez mais presente na gestão das empresas, a utilização do planejamento estratégico é um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e dinâmico, juntamente com este desenvolvimento, está o alto índice de pouca longevidade empresarial, devido, entre outros fatores, à mão-de-obra pouco qualificada e à falta de planejamento. A pesquisa realizada teve como objetivo demonstrar a percepção do microempresário do município de Cacoal com a utilização do planejamento estratégico nas micro empresas. Utilizou-se o método de estudo dedutivo, pesquisa bibliográfica e de campo tendo como instrumento a aplicação de questionário junto a 35 gestores de microempresa do setor varejista de confecção do município de Cacoal/RO. Os resultados obtidos indicaram que os microempresários conhecem de maneira informal e intuitiva o que seja planejamento estratégico, porém não utilizam em suas empresas de maneira formal, somente com o conhecimento empírico e peculiar que cada microempresário adquiriu no decorrer da sua vivência como empreendedor, trazendo consigo suas experiências, valores, crenças e personalidade.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Microempresa. Longevidade empresarial.

### INTRODUÇÃO

Devido o desenvolvimento das organizações e sua complexidade estrutural é importante buscar ferramentas gerenciais que auxiliam no crescimento da empresa e possibilitem superar os desafios do mercado. O aumento da competitividade e a busca por inovações faz com que as organizações sofram exigências cada vez maiores, concorrentes cada vez mais numerosos e competentes, elevada carga tributária, com pouca qualificação de pessoal, com pouco conhecimento e habilidades administrativas.

A importância das microempresas tanto para economia como para a sociedade brasileira, são evidentes por meio de estudos e pesquisas como a recente pesquisa do SEBRAE “Coleção estudos e pesquisas, outubro 2011- Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil” que apontam que elas são responsáveis pela maior parte dos empregos formais e

---

<sup>1</sup>Graduanda do 8º período do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia-Campus- Cacoal - e-mail: Eliza.m\_kacoal@hotmail.com. Orientadora professora Esp. Andréia Duarte Aleixo.

trabalhos não especializados, com isso as microempresas ajudam a alavancar a economia, por possuírem uma estrutura organizacional mais enxuta que uma empresa de grande porte, são muito mais dinâmicas, na maioria das vezes iniciam em um grupo familiar, sem a presença de funcionários, sendo o proprietário ou sócio os responsáveis por todo o processo produtivo e gerencial da empresa.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2011), mais de 99% das empresas brasileiras são micro ou pequena, porém a metade delas fecha antes de completar dois anos de atividade, sendo que a maioria dos pequenos empresários desconhece quem são seus concorrentes, seus clientes, grau de satisfação dos clientes, entre outras informações pelo simples fato de não ocorrer uma pesquisa de mercado por partes destes gestores bem como pela ausência ou ineficiência no processo de planejamento.

O planejamento estratégico é um instrumento útil e eficaz em qualquer tipo de negócio. O planejamento proporciona ao empresário a definição e maior conhecimento da missão da empresa, objetivos empresariais, previsão de vendas, tendências, fornecedores, concorrência, futuros gastos, cliente alvo, ponto de equilíbrio, tipos de produtos, controle de estoque, localização do estabelecimento, planejamento tributário entre outros. A falta de conhecimento sobre estes fatores levam muitos empresários a tomarem decisões incompatíveis, levando a pouca longevidade empresarial, trazendo frustração pessoal, prejuízos econômicos, perda de investimentos (SEBRAE, 2011).

A microempresa representa a concretização de um projeto de vida que termina juntamente com seu fundador, oriunda de uma experiência profissional e apoiada no conhecimento empírico do gestor. Assim a microempresa necessita de uma estrutura administrativa que a oriente para sua longevidade e para seu desenvolvimento.

Esta pesquisa tem o objetivo de verificar se os micro empresários tem conhecimento do que seja planejamento estratégico e qual a percepção dos mesmos sobre as implicações do planejamento estratégico nas suas empresas . A pesquisa foi desenvolvida com métodos e técnicas definidas por Prestes (2011), com um estudo exploratório e descritivo, com coleta de dados em fontes primárias e secundárias, utilizou-se o método de estudo foi o dedutivo, Os dados foram obtidos por meio de questionários aplicados com micro empresários que atuam no setor varejistas de confecções do município de Cacoal/RO. Quanto ao levantamento da bibliografia relacionado ao tema estudado, foi realizado através de consultas a sites especializados, artigos publicados, livros e revistas. Para a realização da análise deste estudo, iniciou-se pela coleta de dados secundários, através de pesquisa e análise de dados em

instituições, tais como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. A pesquisa foi realizada no período de 22/08/2011 a 08/09/2011, com uma amostra de (35) trinta e cinco micro empresários.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, referencial teórico que envolve: Estratégia, Planejamento Estratégico, Microempresa e considerações finais.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

Os aspectos teóricos que nortearam o presente artigo compõem-se de três temas: Estratégia, Planejamento Estratégico e Microempresa.

### **1.1 EVOLUÇÃO E CONCEITO DE ESTRATÉGIA**

A estratégia sempre foi usada pelas organizações militares e entre os gregos. Há mais de 2.000 anos, os estrategos eram os generais, os comandantes gerais do exército, na definição de Aristóteles o objetivo da estratégia, a arte dos generais, era a vitória. A partir do século XX o conceito de estratégia chegou às organizações empresarial, sendo que ocorreu publicações de livro sobre o tema como *A prática da administração*, de 1955 de Peter Drucker, associando o conceito de estratégia às decisões que afetavam os objetivos da empresa, a partir dessa publicação foram surgindo várias obras sobre estratégia, na atualidade, a administração estratégica abrange os processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia. Assim, a estratégia nasceu da guerra, em realização de objetivos significa superar um concorrente. Já a estratégia na atualidade compreende tanto as situações de concorrências quanto as de colaboração entre organizações, assim a estratégia é usada por todas as organizações, lucrativas ou não, com ou sem concorrência. (MAXIMIANO, 2007).

Para Kaplan e Norton (2004), a estratégia de uma organização é a descrição de como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos, se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75 % de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

Ainda Kaplan e Norton (2004, p.5) afirmam que:

Na prática, contudo, observamos que não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira, Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, sob a perspectiva de recursos humanos, ou aprendizado.



Percebe-se que o uso da estratégia já era comum há anos, porém, com o passar dos anos e com a evolução da sociedade, atualmente o termo passou a compreender habilidades gerenciais, deixando desta forma de ser utilizado apenas na vida castrense, como outrora fora. Com isso, as organizações utilizam a estratégia para atingir os seus interesses, fazendo necessário a utilização do planejamento estratégico como ferramenta para o seu crescimento no mercado competitivo.

## 1.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Para Oliveira (2007) o planejamento está dividido em três níveis, sendo estes níveis estabelecidos pelos níveis de decisão que devem ser seguidos pela empresa. Dentre eles:

### 1.2.1 Planejamento Estratégico

Para Almeida (2007) o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que tem o objetivo de encontrar estratégias formando assim, uma visão que estabelece caminhos que levem aquela empresa ao sucesso. Assim, Oliveira (1991) acrescenta que o planejamento estratégico esta relacionado com os objetivos estabelecidos para longo prazo.

O autor Oliveira (1991, p. 62) ressalta ainda que o “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado a implementação das estratégias delineadas (TAVARES, 2007).

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresas e diz respeito tanto á formulação de objetivos quanto á seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua evolução esperada. Também considera as premissas internas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido Maximiano (2000, p. 398) afirma:

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia- a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento

estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos/serviços que a organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização. O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores nesse processo.

O planejamento estratégico trata de toda a empresa perante seu ambiente, é um sistema, pois tem um conjunto de partes interagentes e interdependentes. Sobre os elementos componentes de um sistema, os quais completam o entendimento do processo de planejamento estratégico nas empresas, os elementos componentes de um sistema são: os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema; as entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a informação e a energia para a operação ou processo, o qual gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos; o processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada); nos componentes do sistema também tem as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação, as saídas podem ser definidos como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema.; os controles e as avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos.

Segundo Steiner (*apud* OLIVEIRA, 2007, p.3):

São estabelecidos cinco dimensões do planejamento, a primeira dimensão esta abordada com produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recurso humanos, a segunda dimensão esta inserida nos propósitos de políticas, orçamentos, normas e estratégias para a empresa, a terceira dimensão relaciona-se com o tempo de planejamento pode ser de curto, médio ou longo prazo, a quarta dimensão defendida por Steiner corresponde as unidades organizacionais, como unidades estratégias de negócios, de grupos funcionais, de departamentos e a quinta dimensão são as características do planejamento como quantidade, qualidade, complexidade, simplicidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Segundo Tavares (2007), o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado a implementação das estratégias delineadas.

Padoveze (2005, p. 28) afirma que:

Planejamento Estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico da interações da empresa com suas variáveis ambientais.

O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que esta por vir, assim planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa, pois o cenário econômico muda constantemente, a estratégia da empresa decorre de seus objetivos corporativos, os quais decorrem de suas metas, que estão em linha com a missão da corporação, assim entende-se que o planejamento estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrando e interativos.

### **1.2.2 Planejamento Tático**

Planejamento Tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo um estratégia predeterminada, bem como as políticas orientais para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Para Maximiano (2007), o planejamento Tático que é também chamado planos funcionais, estratégias, planos administrativos ou departamentais são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangem áreas de atividades especializadas da empresa como marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos, essas informações especializadas possibilitam a tomada de decisão em cada uma das áreas, o autor afirma que essas responsabilidades são de competência dos gerentes dessas áreas.

O autor Oliveira (2007) salienta que o planejamento tático está voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é refere-se aos componentes da empresa e suas eficiências, na elaboração encontram-se dificuldades de ordem prática, sendo que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, assim a consecução dos primeiros possa levar a concretização dos últimos, devido a isso o executivo da empresa precisa ter um bom conhecimento de cada tipo de planejamento, mais o executivo deve trabalhar continuamente os três tipos de planejamento, pois os três tipos coexistem.

### **1.2.3 Planejamento Operacional**

No Planejamento operacional é utilizada como ferramenta a formalização, esta formalização é ocorre por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem conquistados pelas áreas de estudo dentro da empresa. O planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Para Oliveira (2007) cada planejamento operacional deve conter com detalhes: os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação, O planejamento é normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Segundo Maximiano (2007) o processo do planejamento operacional consiste em dois níveis de meio e fins: o primeiro é os objetivos e os cursos básicos de ação para realizá-los, o segundo são os planos operacionais que definem como alcançar os objetivos. O processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas ou decisões:

- a) **Análise dos objetivos:** o objetivo é o ponto de partida para a elaboração do plano operacional, ou seja, uma situação futuro desejado, assim o processo operacional inicia com a divisão de um objetivo em objetivos menores, formando uma cadeia de meios e fins que pode ser representa por meio de gráfico chamado estrutura analítica.
- b) **Planejamento das atividades e do tempo:** planejar o uso do tempo é preciso primeiramente identificar as atividades necessárias para atingir os objetivos e fazer a estimativa de sua duração, programar a distribuição das atividades no tempo, o autor salienta que é necessário definir sua seqüência e os momentos de início e término, e assim registrar essas atividades no cronograma.
- c) **Planejamento de recursos:** O processo de planejamento operacional procura definir quais os recursos são necessários para a realização de atividades na empresa que exigem dinheiro como mão de obra, matéria permanente, material de consumo, materiais de manutenção e de serviços, assim a etapa seguinte é a definição do custo dos recursos necessários para realizar as atividades como analisar o custo unitário de cada recurso, a duração das atividades, os custos indiretos e fazer uma análise geral do orçamento de todas as despesas, assim o orçamento pode ser representado por um cronograma.
- d) **Avaliação dos riscos:** os riscos são eventos que afetam a realização das atividades, ou seja, o risco é inerente as situações, o autor cita os empreendedores como exemplo: Maximiano (2007, p. 169): “Os empreendedores são pessoas dispostas a correr riscos, uma vez que o resultado de qualquer novo negócio sempre é incerto”. No planejamento

operacional os riscos devem ser identificados e analisados assim possibilitará novos planejamentos de ações que reduzem consequências futuras.

- e) **Previsão dos meios de controle:** o processo do planejamento operacional é concluído com previsão dos meios de controles, ou seja, é o processo de execução consistente em realizar atividades planejadas e que serão executadas de acordo com o planejamento já estabelecido. Assim o processo consiste em realizar atividades, por meio da aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, para fornecer produtos, serviços e idéias do consumo de recursos, dos riscos, dos objetivos e de outras variáveis que está no plano feito daquela empresa.

### 1.3 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

#### 1.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio, a missão deve reunir os objetivos que a atividade daquela empresa ira fornecer a sociedade, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer, a sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrentes a ás principais conquistas que a empresa que alcançar. (PADOVEZE, 2005).

É importante compreender a missão da empresa, pois possibilita entendemos o papel que a organização desempenha para seus clientes e partes interessadas, pois, a missão implícita de qualquer organização empresarial não só esta ligada em maximizar o lucro dos acionistas, mas também criar valor para todas as partes interessadas: acionistas, empregados, clientes, comunidades, instituições sociais e governamentais, fornecedores e até mesmo os concorrentes.(MAXIMIANO, 2007).

Maximiano (2007, p.138) ainda acrescenta que:

Muitas empresa não têm missões explícitas nem se preocupam em defini-las. Outras apenas sugerem sua missão. Muitas preferem usar apenas a palavra *negócio*, em lugar de missão. A idéia de negócio , para definir um ramo de atuação, é mais prática, inúmeras empresas declaram explicitamente seu negócio.Outras parecem achar que seu negócio é tão óbvio que não precisa ser explicitado.

Já a Visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando, ou traçam um quadro que a empresa almeja chegar. Os valores da empresa são um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte. (PADOVEZE, 2005).

Assim confirma Tavares (2007, p.97):

Uma vez definido o negócio, o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão do futuro. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente. Só assim poderá proporcionar significado, orientar e dar congruência aos esforços de todos os seus colaboradores, tornando-os contínuos e inovadores ao longo do tempo.

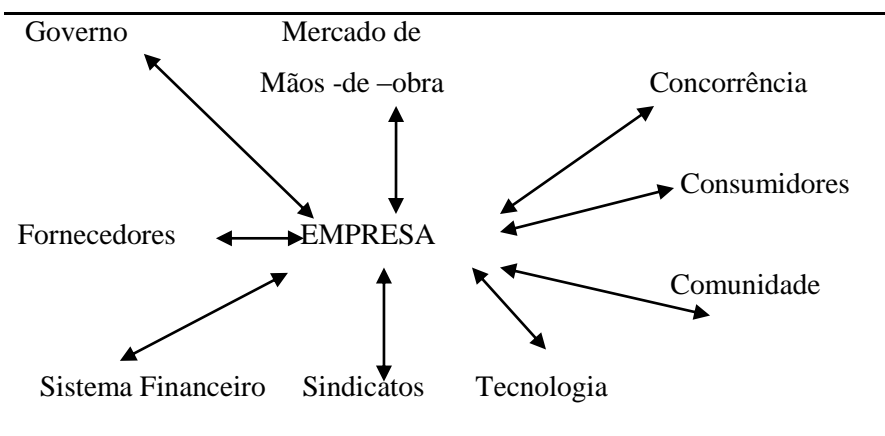
Tavares (2007) acrescenta ainda, que a visão é uma projeção das oportunidades futuras para o negócio da organização, ou seja, é onde pretende que a empresa venha ocupar no futuro, assim a elaboração da visão deve seguir cinco fatores: habilidade em acumular e aplicar o aprendizado sobre o ambiente da empresa e também tenta entender os ambientes com a atuação no mercado; estuda seus clientes alvo e consumidores em geral; capacidade de criar e administrar alianças, coalizões e parcerias; desenvolvimento e manutenção de competências distintivas e habilidade em desenvolver e explorar o capital humano para aplicar todos estes fatores na empresa e refletindo assim em toda sociedade.

No que se refere aos valores da empresa Oliveira (2007) define como um conjunto dos princípios e crenças fundamentais para o desenvolvimento da empresa, pois, direcionam como sustentação para a tomada de decisão. Oliveira (2007, p.68) afirma ainda que: “a prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de levada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas”. Observa-se que os valores da empresa produzem uma importância tanto quanto a alta administração e principalmente os acionistas, e os valores devem ter uma interligação com questões éticas e morais da empresa.

### **1.3.2 O Ambiente da empresa**

O ambiente é o conjunto de todos os fatores que dentro de um limite específico se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo, ou seja, o ambiente de um sistema é como o conjunto de fatores ou elementos que não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os fatores externos; e qualquer alteração nos fatores externos pode mudar ou alterar o sistema. O ambiente é também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno. (OLIVEIRA, 2007).

**Figura 1.1** Ambiente do sistema- empresa.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

A análise do ambiente interno é o instrumento que propiciará o conhecimento dessas habilidades e competências. Devendo ser conduzidas segundo as exigências de atuação, visualizadas no ambiente externo e pelo que se pretende para a organização, conforme declarado em sua visão e missão. A análise dos públicos relevantes e do ambiente concorrencial, indispensável para o posicionamento competitivo da organização, deverá também contribuir para orientar a sua configuração interna da organização em termos de estratégias, estruturas, processos e pessoas. (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Kerzner (2006, p.160):

É um ambiente de negócios é o processo de elaborar e implementar decisões sobre o rumo futuro da organização. Trata-se de um processo fundamental para a sobrevivência de todas as organizações, pois é por meio dele que a empresa se adapta a seu ambiente em constante mutação, sendo assim eficaz para todos os níveis e tipos de organização. Já o processo de formulação consiste em decidir para onde se pretende avançar que decisões devem ser tomadas e quando elas devem ser executadas para se atingir o objetivo visado. É o processo de definição e entendimento do ramo em que se está trabalhando, a consequência deste processo é a produção de bens ou serviços que o ambiente demanda ou necessita.

Já a análise macroambiental, delimita pela definição do negócio onde vai revelar áreas de oportunidades e ameaças que vão demandar a estruturação da arquitetura organizacional, de forma a orientar seu posicionamento diante dessas duas ocorrências, segundo suas forças e fraquezas (OLIVEIRA, 2007). “Enquanto os empresários tendem a relacionar os problemas enfrentados por suas empresas a causas externas e fora de seu controle, os analistas acentuam o caráter interno das dificuldades, relacionando-as, via de regra a deficiências no planejamento e na gestão dos negócios” (JACINTHO, 2004, p.118).

Segundo Certo (2005, p. 29) o ambiente interno é “o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”. Ainda conforme o autor, os componentes do ambiente interno são

distintos dos componentes dos ambientes geral e operacional, pois estão mais percebíveis e controláveis, em razão de estarem no interior da organização, diferentemente do geral e operacional que ficam fora da organização.

O fato de perceber oportunidades atraentes não significa que a organização alcançará êxito nos seus objetivos, segundo Kotler (2006) é necessário também ter capacidade de arrancar o melhor proveito dessas oportunidades. O mencionado autor alega ainda que cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Kotler (2006) afirma que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas e nem deve também se vangloriar de todas as suas forças, pois o que interessa é saber se o negócio deve se restringir apenas às oportunidades as quais dispõe dos recursos ou se devem estudar melhores oportunidades, para as quais pode necessitar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Kotler (2006, p. 52) assevera ainda que:

Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque falem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe. Em uma importante empresa de produtos eletrônicos, os engenheiros vêem o pessoal de vendas como 'engenheiros frustrados', e os vendedores vêem o pessoal de atendimento ao cliente como 'vendedores frustrados'. Portanto ao examinar o ambiente interno é muito importante avaliar as relações de trabalho interdepartamentais.

A estratégia empresarial apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deverá ser conhecida por todos os funcionários e ter a participação ativa, pois a atuação dos colaboradores é imprescindível em razão do caráter adaptativo da estratégia, que é um processo permanente e contínuo e adepto a mudanças constantes e necessárias adequando-se ao contexto de incertezas macroeconômicas (LIMA, 2010).

## 1.4 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 1.4.1 Análise SWOT

Segundo Kwasnicka (2007) toda atenção de uma empresa deve estar no cliente, pois a ferramenta para o sucesso de uma empresa está no cliente, por meio da aquisição de bens, serviços ou produtos que este cliente efetua em uma determinada empresa que movimenta a economia de um país, por meio do consumismo do cliente que é possível efetuar o pagamento de um funcionário e movimentar toda a empresa, ou seja, as empresas devem ter a preocupação de conhecer seu cliente e utilizar ferramenta de marketing para incentivar seu cliente a consumir.



Portanto, a análise ambiental é necessário para a longevidade das empresas em mercados competitivos e isso requer daqueles que administram estas empresas estratégias e capacidade de antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar e, ao mesmo tempo, possuir a sensibilidade para avaliar o comportamento de múltiplas variáveis que compõem a realidade interna e externa da organização.

O conceito de “SWOT-forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferentes mesmos significados- começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios realizada por Kenneth Andrews em Harvard”. (TAVARES, 2007, p.39).

Oliveira (2007, p.37) acrescenta que:

1. **Ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa, variável controlável, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial, onde estão os assuntos não controláveis pela empresa.
2. **Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa- variável controlável- que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. **Oportunidades** é a força ambiental incontrolável pela empresa, quer pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. **Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos á sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Fazer a análise *SWOT* para identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, os clientes, fornecedores, concorrentes e produtos, é extremamente importante e possibilitará às organizações conhecer as forças que as cercam, para poder, após análise detalhada dessas forças, escolher efetivamente a sua estratégia competitiva.

O planejamento estratégico contempla a relação entre as condições externas e internas, tem as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e ameaças que podem afetá-la adversamente, nas condições internas tem as fraquezas, as forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, entre outras competências. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho, métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros fatores, podem comprometer os fatores da empresa. (TAVARES, 2007).

## 1.5 MICROEMPRESA

Os critérios adotados neste estudo para classificar as micro empresas estão baseadas na classificação do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que define o porte da empresa a partir do conceito de pessoas ocupadas nas empresas, conforme o seguinte critério: Na indústria ; Microempresa: até 19 pessoas ; Pequena: 20 a 99 pessoas; Média: 100 a 499 pessoas ; Grande : acima de 500 pessoas. No comércio; Microempresa: até 9 pessoas ; Pequena : de 10 a 49 pessoas; Média: 50 a 99 pessoas; Grande: acima de 100 pessoas.

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (123/06), em que dispõe:

art. 3º: Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº. 10406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, “desde que no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

Outros critérios adotados são do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) baseado na receita operacional bruta anual conforme o critério: Microempresa: Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões; Pequena empresa: Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões; Média empresa: Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões; Média-grande empresa: Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; Grande empresa: Maior que R\$ 300 milhões.

## 1.6 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MICROEMPRESA

As micro e pequenas empresas (MPes) são essenciais para a economia no país. De acordo com pesquisa realizada em outubro de 2011 pelo SEBRAE, no Brasil são criados anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais, desse total mais de 99% são micro e pequena empresa e empreendedores individuais (EI), e são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil. Assim as MPes são responsáveis por pelo menos, dois terços das ocupações existentes no setor privado da economia.

No Brasil são três instituições no Brasil que pesquisam e estudam sobre Longevidade empresarial das Micro e pequenas empresas que são IBGE, BNDES e o SEBRAE. Conforme segue abaixo:

Este trabalho apresenta os resultados da nova metodologia sobre o cálculo taxa de sobrevivência de empresas no país, elaborada pelo Sebrae. A partir do processamento das bases de dados mais recentes da Secretaria da Receita Federal (referentes aos anos de 2005 a 2009), obteve-se a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos, para as empresas constituídas nos anos de 2005 e 2006. Para as empresas constituídas em 2005, a taxa de sobrevivência das empresas

brasileiras com até 2 anos foi de 71,9%. Para as empresas constituídas em 2006, a taxa de sobrevivência subiu para 73,1%. Para o grupo das empresas brasileiras constituídas em 2006, a taxa de sobrevivência foi maior para as empresas industriais (75,1%), seguido pelo comércio (74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%). Entre as regiões, o sudeste é a região que apresentou a maior taxa de sobrevivência (76,4%), seguida pela região sul (71,7%), nordeste (69,1%), centro-oeste (68,3%) e norte (66%). Entre as Unidades da Federação, Roraima, Paraíba e Ceará foram as que apresentaram as maiores taxas de sobrevivência (as três UF apresentaram uma taxa próxima a 79%), seguidas pelos estados de Minas Gerais (78%) e São Paulo (77%). A taxa de sobrevivência para empresas com até 2 anos, aqui calculada para as empresas brasileiras constituídas em 2005 (71,9%), se aproximou das taxas mais recentes calculadas pela *OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)* para países como Itália (taxa de sobrevivência de 68% para empresas com até 2 anos), Espanha (69%), Canadá (75%) e Luxemburgo (76%). A partir desta publicação, pretende-se que esta nova metodologia seja reaplicada anualmente, o que permitirá o monitoramento contínuo da taxa de sobrevivência das empresas no país. (SEBRAE, 2011, p.5).

A longevidade desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento da economia do país e todos os estudos no Brasil e no mundo como a recente pesquisa do SEBRAE “Coleção estudos e pesquisas, outubro 2011- Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil” mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são mais difíceis, assim, este é o período que deve ser feito um planejamento para a permanência da empresa no comércio.

Muitos são as causas da pouca longevidade empresarial das MPEs, O SEBRAE apurou entre alguns empresários as principais reclamações para a não permanência dessas empresas no mercado, a falta de capital de giro foi apontado como o principal problema por 24,1% dos entrevistados, seguido dos impostos elevados (16%), falta de clientes (8%) e concorrência (7%) (BRASIL, 2011).

Estes fatores estão diretamente ligados a não utilização de um Planejamento estratégico por isso é preciso que os empreendedores estejam devidamente preparados antes de abrirem uma empresa, informados sobre as consequências que um negócio sem um planejamento pode causar tanto a economia do país como a perda do investimento levando muitos empresários à falência, conscientes das cargas tributárias estabelecidas para este tipo de empresa e também dos incentivos que o governo está oferecendo as MPEs (BRASIL, 2011).

#### Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil (SEBRAE, 2011, p.9):

Por um lado, muitas empresas ao encerrarem fisicamente suas atividades demoram certo tempo para regularizar sua situação nos órgãos oficiais. Em parte, porque os donos têm a esperança de reativar seu negócio em um futuro próximo (e muitos até o fazem, de fato). Há também casos de empreendedores que iniciam o registro de sua empresa, mas logo se deparam com problemas de pendências fiscais nos nomes de seus sócios, o que acaba interrompendo prematuramente o registro formal da empresa. Por outro lado, o registro de fechamento de uma empresa, às vezes, é acompanhado de reabertura de outra empresa, muito semelhante, que utiliza a mesma estrutura da empresa extinta anteriormente. Esses são apenas alguns exemplos com

que se deparam os pesquisadores que buscam medir o fenômeno da sobrevivência/mortalidade de empresas.

Segundo pesquisa do SEBRAE, 25% das empresas que param suas atividades não dão baixa nos seus atos constitutivos, ou seja, não fecha legalmente sua empresa porque consideram os custos altos. Outras 19% das MPEs não fecham por causa do tamanho da burocracia. Mas o Planejamento Estratégico esta compatível com a realidade do micro empresário. Observa-se que micro empresário tem conhecimento do que seja planejamento estratégico e sua utilização.

Conforme afirma Almeida (2007, p. 10):

O Planejamento Estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia-a-dia, sendo necessário criar um comprometimento com a sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho. O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas, como análise ambiental, mas as pequenas empresas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e para surpresa dos empresários muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo, podem alterar completamente o resultado da empresa.

Para Almeida (2009) o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas é normalmente intuitivo e que os gestores são mais propensos a criar uma estratégia por meio da intuição do que por meio de processos sistematizado. Observa-se que o micro empresário em sua maioria não possui conhecimento acadêmico para gerenciar seu negócio, utilizando-se do seu conhecimento empírico, de forma tempestiva não obtendo o resultado almejado.

A maioria dos pequenos empresários desconhece quem são seus concorrentes, seus clientes, grau de satisfação dos clientes, isso pelo simples fato de não ocorre pesquisa de mercado por esses gestores (ALMEIDA, 2005). “Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento como compras, contabilidade etc” (RAZA, 2005, p. 25).

Segundo Raza (2005) há duas razões básicas para a não utilização do planejamento estratégico : As metodologias existentes foram desenvolvidas para a grande empresa e a sua aplicação, na pequena empresa, não deve ser feita apenas de forma simplificada, pois, embora os dois segmentos necessitem de uma ferramenta que os auxiliem a direcionar suas ações futuras, o comportamento dos órgãos administrativos na pequena empresa é peculiar ao porte de suas operações. O planejamento estratégico na pequena empresa deve considerar suas

particularidades - contextuais, comportamentais e estruturais, caso contrário o processo não terá efetividade, impossibilitando a obtenção dos resultados esperados (TERENCE, 2001).

## 1.7 PARTICULARIDADES DA MICROEMPRESA

É notável que nas micro e pequenas empresas uma das dificuldades enfrentada é conseguir convencer o empresário que planejamento estratégico é vantajoso, pois é mas um plano que tem o objetivo de fazer com que aquela empresa permaneça de portas abertas no mercado e que possa obter sucesso na área de atuação e o sucesso pessoal das pessoas que comandam aquela entidade, conforme afirma Bernadi ( *apud* JACINTHO, 2004) :

Falando sobre o planejamento na MPE, Bernardi (2003) chama atenção para o paradoxo que vive as empresas deste segmento, pois trabalham com escassez de recursos, concentração em rotinas e preocupação na sobrevivência no curto prazo, tendo pouca margem para erros, sendo portanto necessário um bom planejamento, o empresário não encontra tempo para esta importante atividade.

Observa-se que existem algumas deficiências administrativas predominantes nas micro empresa que tem relevância de serem expostas, como a falta de planejamento estratégico, a confusão de pessoa física do empresário com a pessoa jurídica da empresa, relação de parentesco relacionados aos cargos da empresa, reduzida capacidade administrativa, falta de políticas de recurso humanos, falta de conhecimento do mercado que esta inserido, pouca utilização de marketing na empresa entre outros fatores.

Para Anholon et al.(2007) esses fatores são características administrativas nas microempresas pelo fato das microempresas no Brasil não surgirem por oportunidades mais por necessidade, como desemprego ou para aumentar a renda familiar, por isso as características das micro empresas são peculiares, essas características acabam definindo o sucesso ou a falência da maior parte das micro empresas no Brasil, por isso a análise dessas peculiaridades é de suma importância para o crescimento dessas empresas no mercado.

O grau de parentesco entre os funcionários, normalmente em empresas de pequeno porte o nível de pessoas que pertencem a mesma família é muito grande, isso é um ponto negativo, pois o gerente que na maioria das vezes é o próprio empresário não é visto como gerente pelos outros funcionários devido o nível de intimidade entre essas pessoas, isso faz uma diferença na prestação do serviço ou comercialização dos produtos daquela empresa. (JACINTHO, 2004).

O proprietário tem uma experiência gerencial e conhecimento limitado com questões administrativas, então muitos não reconhecem a necessidade de aprender, ate porque normalmente nas microempresas quem gerencia são proprietário- gerente com isso ocorre

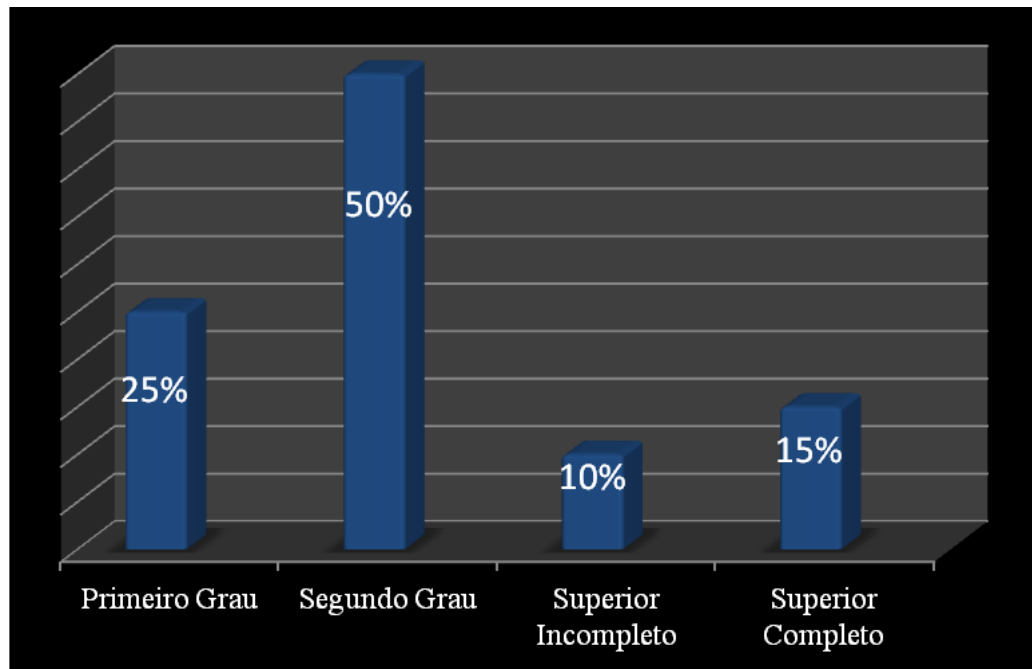
uma independência desses empresários, então é comum uma rejeição a qualquer tipo de assistência, curso de aperfeiçoamento, entre outros. Esta falta de capacidade administrativa acarreta muitos pontos negativo dentro da empresa, como a falta de conhecimento do mercado em que está inserido, a falta de um recurso humano na empresa, pedidos acima da capacidade produtiva, falta de utilização de *marketing*. Observa-se que o estilo empreendedor esta mais aguçado com o micro empresário, a flexibilidade e intimidade com o cliente também do que os grandes empresário, devido a rotina ser distintas.(JACINTHO, 2004)

Observa-se que, na microempresa pela grande maioria dos micro empresários não terem um conhecimento administrativo,mas tem um conhecimento empírico ocorre um ponto negativo, como a confusão da pessoa física com a jurídica. Para Anholon et al.(2007), esta ligada a visão dono da empresa, pois em caso de emergência o empresário recorrer ao capital da empresa e sua principal e única preocupação é qual o lucro da empresa no final do mês.

## **1 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A pesquisa de campo foi realizada junto aos microempresários do Município de Cacoal-RO, no período de 22/08/2011 a 08/09/2011 com o objetivo de saber se os micros empresários tinham conhecimento do que seja planejamento estratégico e qual a percepção dos mesmos sobre as implicações do Planejamento Estratégico em suas respectivas empresas. A amostra pesquisada foi composta por 35 (trinta) e cinco microempresas, das quais 24 (vinte e quatro) responderam, sendo quatro retiradas pelo critério de exclusão, pois tinham mais de 5 (cinco) anos de permanência no mercado, 2 (dois) não quiseram participar, 6 (seis) não responderam e 3 (três) não devolveram, todas as microempresas visitadas são do setor varejistas de confecção e possuem menos de cinco anos de permanência no mercado.

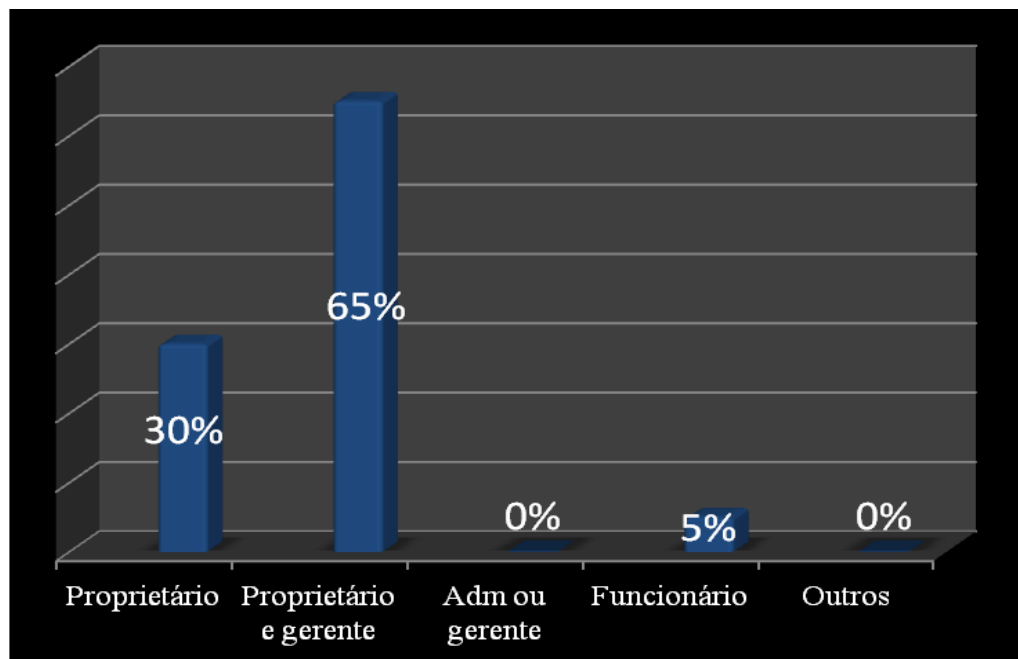
Figura 1: Escolaridade dos micros empresários.



Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Verificou-se que as maiorias dos micros empresários possuem 2º grau completo conforme (figura 1). Gerando assim, uma falta de conhecimento sobre o planejamento estratégico, fator este que impedem a implantação do planejamento de forma correta. Mas Segundo os empresários os mesmo não tendo um conhecimento científico sobre os termos técnicos de como implantar e utilizar o planejamento, alguns têm conhecimento de sua importância. Neste sentido, Almeida (2009) confirma que planejamento estratégico em pequenas empresas normalmente é intuitivo, onde a organização não é guiada por um plano formal, o foco da organização está na dimensão interna. O planejamento estratégico informal segundo os gestores é realizado através de reuniões informais para traçar objetivos e metas, possuem uma missão definida e realizam estratégias quando necessário.

Figura 2: Função dentro da Empresa.

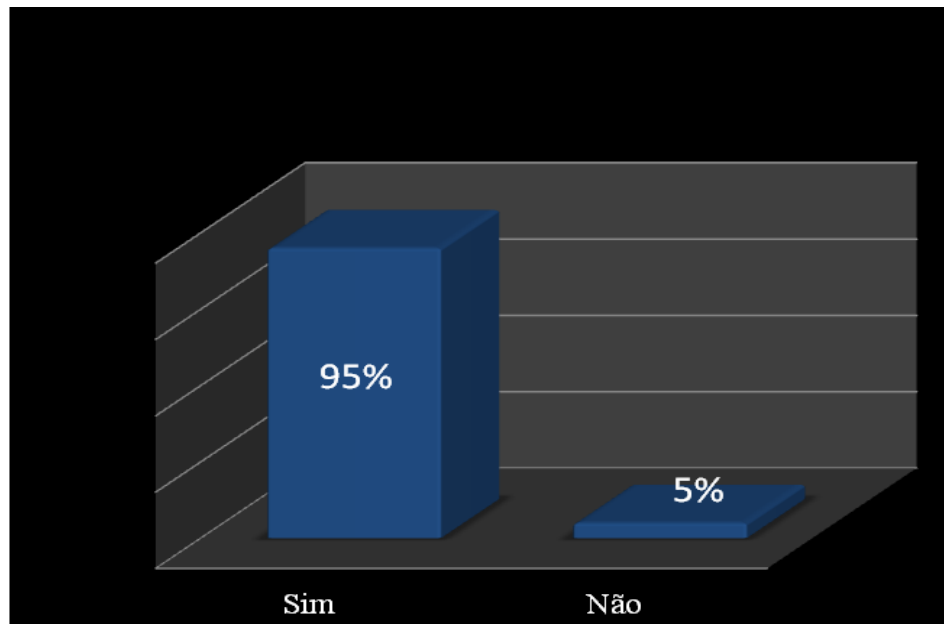


Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ha maioria dos empresários dos desempenham a função tanto de proprietário, gerente e funcionário conforme ilustra (figura 2), isso ocorre devido ao baixo número de funcionários, o proprietário desempenha todas as funções administrativas e várias operacionais. As atividades do dia-a-dia acabam por consumir boa parte do tempo do proprietário. De acordo com (RAZA, 2005) na microempresa não existe níveis hierárquicos de separação, o gestor é quem exerce todas as atividades dentro da empresa. Notou-se também que os tempos de atuação das empresas variam, sendo entre menos de 1 (hum) ano e cinco (5) anos.

Figura 3: A importância do planejamento estratégico

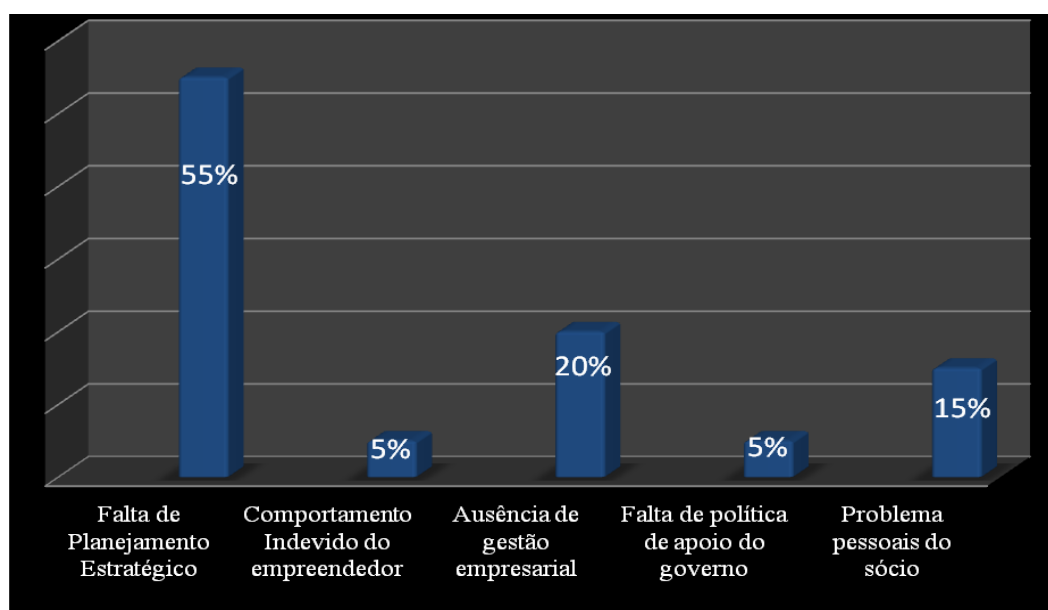




Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Quanto à importância do planejamento estratégico, os empresários acreditam que seja importante o planejamento para o sucesso da empresa conforme (figura 3). Mas, não possuem um conhecimento sobre como implementar de forma correta. Para o SEBRAE (2011, p.37) “é imperioso, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos”. Assim aqueles que já decidiram abrir seu próprio negócio, mas que ainda não o fizeram, devem realizarem o planejamento do mesmo, antes da sua abertura. A partir da elaboração de um plano de negócio para que possam ter sucesso no mercado que é tão competitivo.

Figura 4: Fator que causa insucesso nas Micro Empresas.



Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Quanto ao insucesso das micro empresas, percebe-se conforme (figura 4), que a falta de planejamento e ausência de gestão empresarial são os fatores que mais provocam o encerramento e falência das micro empresas. Segundo SEBRAE (2011) a longevidade empresarial tem aumentado, mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 permanecem aos primeiros dois anos de atividade, a taxa supera a de países modelo de empreendedorismo como a Itália.

O conjunto das MPE participou fortemente dos saldos totais de emprego nos setores dos serviços, comércio e indústria de transformação, mantendo o ritmo forte na participação de empregos que havia sido observado nos primeiros meses do ano. De acordo com os números do CAGED, Ministério do Trabalho e Emprego publicados pelo SEBRAE (2011) as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 62,3% do saldo líquido de empregos gerados em setembro. Dentre as MPE, a maior parte desse desempenho (56,1%) foi fruto das contratações nos empreendimentos que empregam até 4 trabalhadores, seguido pelas que empregam de 20 a 99 trabalhadores, que responderam por 3,3% do saldo total dos empregos do mês. Isso demonstra a importância das micro empresas para o crescimento econômico do país e como é relevante estudos sobre as microempresas.

## **2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Brasil o SEBRAE, IBGE e BNDES são as três instituições que realizam estudos sobre a Sobrevivência de empresas, principalmente as MPEs, destacando sempre a relevância das Micro empresas para a economia do país, pois as mesmas são responsáveis pela maior parte de empregabilidade com carteira assinada no Brasil.

Ficou evidenciado neste artigo as dificuldades que as micro e pequenas empresas vem possuindo para se manterem no mercado. Tendo que conviver com a escassez de recursos, despreparo de seus administradores, baixo nível de escolaridade dos gestores, que acabam interferindo de forma significativa na administração da empresa. Falta de conhecimento para implantação de um planejamento estratégico, onde possibilita aos administradores terem uma visão ampla sobre seus pontos fracos e fortes e ameaças, como todo o ambiente da empresa.

Os órgãos competentes muito já se têm feito para melhorar as condições dos pequenos empreendimentos no Brasil, buscando melhorar os índices de longevidade dessas empresas. De acordo com o SEBRAE é necessário realizar um monitoramento junto as MPE, verificando se os planejamentos estão sendo gerados e se estão dando resultados condizentes

com os objetivos almejados que são a competitividade e desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas brasileiras. Por que somente obterão o sucesso as empresas que detêm dessa vantagem competitiva. Por que são estas empresas que possuem uma visão de fora para dentro sobre seus negócios, ou seja, reconhecem que o ambiente está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças e reconhecem a importância de entender e identificar qual a característica de cada ambiente e fazer uma análise como um todo, sendo que o nos dias atuais é fundamental para que a empresa possa permanecer e se desenvolver nesse mercado competitivo.

Portanto, se faz necessário que existam maiores esclarecimentos aos microempresários do município de Cacoal do setor varejista de confecção, para que possam realizar o planejamento estratégico de maneira formal. E passem a utilizar os benéficos que o mesmo possa trazer para sua empresa, podendo conhecer o ambiente e avaliar o mercado, para que se possam traçar estratégias tornando-se assim a empresa mais competitiva e contribuindo de forma significativa para o crescimento do município de Cacoal/RO.

## REFERÊNCIAS

- 1 ALMEIDA, Andréia. **Percepção dos gestores de empresas de pequeno porte em relação ao uso do planejamento estratégico**. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. 2009.  
Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/VYJDJOEXPNSE.pdf>>  
Acesso em: 20 mai. 2011.
- 2 ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 3 ANHOLON, Rosley. et al. **Características Administrativas de micro e pequenas empresas: Confronto entre a Teoria e a Prática**. Metrocamp Pesquisa, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun. 2007.  
Disponível em: <[www.metrocamp.com.br/pesquisa](http://www.metrocamp.com.br/pesquisa)> Acesso em: 14 mai. 2011.
- 4 BRASIL, Lei Complementar nº. 123, de 14 de Dezembro de 2006. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.
- 5 BRASIL, Observatório Social do. **Como funcionam as micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.cidadaniafiscal.com.br/informativo/2.pdf>>  
Acesso em: 02 mai. 2011.
- 6 CERTO, S C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- 7 JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: Procedimentos para a Aplicação em Micro e Pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.  
Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL>>  
Acesso em: 27 mai. 2011.
- 8 KAPLAN, Roberto S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 9 KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 10 KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2006.
- 11 KOTLER, Philip; KELLER. Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- 12 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amares. **Teoria geral da administração: Da escola cinetífica a Competividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 13 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

14 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** 24.ed. São Paulo : Atlas, 2007.

15 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

16 PADOVEZE, Cloves Luís. **Controladoria estratégica e operacional: de conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneiro Thomson Plane Learning, 2005.

17 PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 4.ed. São Paulo: Rêspel, 2011.

18 RAZA, Cláudio. **A capacitação das micro e pequenas empresas Paulistas, evitando a mortalidade precoce.**

Disponível em: < <http://www.razaconsulting.com.br/ftp/acapacit.pdf> > Acesso em: 28 ago. 2011.

19 \_\_\_\_\_, **Crítérios e conceitos para classificação de empresas**

Disponível Em:

<[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra_bia?ident_unico=97)> Acesso em: 22 mai. 2011.

20 \_\_\_\_\_, **Análise do emprego setembro/2011.**

Disponível: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/CAGED%20Setembro%202011.pdf> > Acesso em 20 nov. 2011.

21 \_\_\_\_\_, **Coleção estudos e pesquisas, outubro 2011: Taxas de Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>

Acesso em 20 nov. 2011.

22 TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico.** Mestrado

Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr72\\_0908.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr72_0908.pdf) > Acesso em: 28 ago. 2011.

## APÊNDICE A

Questionário Adaptado a Almeida (2009).

### QUESTIONÁRIO

#### Identificação da Empresa

<b>Empresa:</b>	
<b>Ramo de atividade</b>	
<b>Números de Funcionários</b>	
<b>Ano de Fundação</b>	
<b>Cidade</b>	

#### Identificação do Empresário

<b>Nome</b>	
<b>Idade</b>	

Assinale com ( X ) o item apropriado.

**1. Qual a função desempenhada na Empresa?**

- ☐ Proprietário
- ☐ Proprietário e Gerente
- ☐ Administrador ou Gerente
- ☐ Funcionário
- ☐ Outros

**2. Qual seu nível de Escolaridade?**

- ☐ Primeiro Grau
- ☐ Segundo Grau
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior

**3. Qual o tempo de atuação da empresa?**

- ☐ Menos de 01 ano.
- ☐ Mais de 01 ano
- ☐ Mais de 02 anos
- ☐ Acima de 05 anos
- ☐ De 05 a 10 anos

**4. O que você entende por Planejamento Estratégico?**

**5. Você acredita que o Planejamento Estratégico funciona para as micro empresas?**

- ☐ Sim
- ☐ Não, Se não justifique.

**6. Já foi utilizado Planejamento Estratégico na sua empresa? De que maneira foi aplicado?**

**7. O empresário procura obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua empresa?**

**8. Em sua opinião quais fatores que causam o insucesso Empresarial?**

- ☐ Falta de Planejamento Estratégico
- ☐ Comportamento indevido do empreendedor
- ☐ Ausência de gestão empresarial
- ☐ Falta de política de apoio dos governos
- ☐ Problema Pessoais do sócio

**9. A empresa tem uma missão instituída?**

**10. Com as informações contábeis recebida da Contabilidade, é possível estabelecer planejamento e estratégias para o futuro da Empresa. Sua contabilidade fornece essas informações?**

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Só quando solicito
- ☐ Nunca solicitei essas informações

**11. Já utilizou os serviços do SEBRAE?**

- ☐ SIM
- ☐ NAO